



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)
ISSN: 2346-3910 en línea
revistageon@unillanos.edu.co
Universidad de los Llanos
Colombia

Estrada López, Hilda Helenaⁱ, de la Cruz Almanza,
Sadan Alexanderⁱⁱ.

**Direccionamiento estratégico en pequeñas
fábricas del Clúster de la madera.**

Revista GEON, Vol. 4, No. 1, 2017

Pág. 47-60

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.42>

ⁱ <https://orcid.org/0000-0001-7439-2658>

ⁱⁱ <https://orcid.org/0000-0002-1709-7190>

Esta publicación
se encuentra bajo
licencia: Creative
Commons
Reconocimiento-
NoComercial-
SinObraDerivada
4.0 Internacional



RevistaGEON

in Twitter f YouTube

“ Las pequeñas fábricas del clúster de madera en el departamento del Atlántico, se ven afectadas por problemáticas internas, relacionadas con inexactitudes a nivel estratégico por parte de la gerencia ”

idea planning strategy success

Estrada López, H. & de la Cruz Almanza, S. (2017). Direccionamiento Estratégico en Pequeñas Fábricas del Clúster de la Madera. <http://revistageon.unillanos.edu.co>



Universidad
de los Llanos®

Compromiso con la paz y el desarrollo regional

REVISTA



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN **2346 - 3910** (En línea)

Volumen 4 No 1 enero - junio 2017

Revista GEON Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos
VILLAVICENCIO - COLOMBIA

ECONOMÍA
INNOVACIÓN
ADMINISTRACIÓN
ORGANIZACIONES
GESTIÓN HUMANA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
FINANZAS
MERCADOS
NEGOCIOS
TIC
BRANDING
GESTIÓN
FINANZAS
MERCADOS
NEGOCIOS
TIC
GESTIÓN HUMANA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
ECONOMÍA
MANAGEMENT
SOSTENIBILIDAD
FINANZAS
MARKETING
SOCIAL ECONOMIA
RESPONSABILIDAD INN



<http://revistageon.unillanos.edu.co>



revistaGEON



ESTRATEGIA

Direccionamiento Estratégico en Pequeñas Fábricas del Clúster de la Madera por Hilda Helena Estrada López - Sadan Alexander De la Cruz Almanza**Strategic Addressing in Small Cluster Factories by Hilda Helena Estrada López - Sadan Alexander De la Cruz Almanza**

Hilda Helena Estrada López
PhD Administración
Universidad del Atlántico
hileslo@hotmail.com

Artículo recibido 2016/08/30
aceptado 2016/11/24

Sadan Alexander de la Cruz Almanza
Economista
Universidad del Atlántico
sadandelacruz@gmail.com
@sadandelacruz

Resumen

El propósito de la investigación se centra en analizar el direccionamiento estratégico de pequeñas fábricas del clúster de madera en el departamento del Atlántico, que enfrentan grandes retos de crecimiento y sostenibilidad en función del entorno donde se desenvuelven. Se fundamentó en un enfoque metodológico cualitativo, con un tipo de investigación explicativa, esencial para la explicación de las variables estudiadas y sus condiciones. Adicional a esto, la investigación se lleva a cabo a través de un estudio de casos, la población estuvo conformada por las microempresas fabricantes de muebles, y los informantes claves fueron 8 de ellas, las cuales se seleccionaron de manera intencional. Como herramienta de análisis se utilizó el modelo MMGO.

Los resultados indicaron que los procesos de fabricación de muebles se ejecutan de forma Semi Industrial, sumado a esto, el manejo inadecuado de recursos, carencia de planificación, ordenamiento y una baja articulación del proceso, conlleva a presentar una baja competitividad. Así mismo, la implementación de un plan de estandarización de los procesos orientado al mejoramiento de la calidad de los productos. Se evidencia las debilidades significativas en sus procesos estratégicos, estructura organizacional y gestión humana, no obstante, han logrado sostener en un mercado competitivo y dinámico como es el sector muebles y madera a través de las herramientas que brinda el direccionamiento estratégico, se evidenció que las empresas por muy pequeñas que sean pueden desarrollar practicas organizacionales que les permitan ordenar sus funciones empresariales para hacer frente a las exigencias de mercado.

Palabras Claves: Direccionamiento Estratégico, MMGO, Clúster de madera, cultura organizacional, estrategia.

Abstract

The intention of the research go to analyze the strategic addressing of small factories of the clúster of Wood in the department of Atlantic, which make face to a big challenges of growth and sustainability depending on the environment where they are developed. It was base don a methodological qualitative approach, with a type of explanatory, essential research for the explanation of the studied variables an its conditions. Additional to this, the research is carried out across a study of cases, the population was shaped by the micromanufacturing plants of furniture, and the key informants were 8 of then, which were selected in an intentional way. As tool of analyssi was ued the MMGO model.

The results indicated that the manufacturing processes of furniture execute of form Semi Industrial added to this, the inadequate managing of resources, lack of planning, classification and a low joint of the process, carries to present a low competitiveness. Likewise, the implementation of a plan to standardized in the processes orientated to the improvement of the quality of the products. The significant weaknesses are demonstrated in its strategic processes, organizacional structure ande human management, however, they have managed to support on a competitive and dynamic market, as is the furnitur and Wood sector across the tolos that the strategic addressing offers, there was demonstrated that the companies for very small that are they can develop organizational practices that allow to arrange its business functions to face the market demands.

Keywords: Strategic Management, MMGO, wooden Cluster, organizational culture, strategy.

Introducción

Los retos afrontados por las organizaciones en su contexto actual, como futuro, evocan una necesidad eminente por estrategias de sostenibilidad frente a los cambios frecuentes presentados en los mercados. De tal manera, que las empresas desarrollen un marco de acción frente a las problemáticas de hoy, para un mejoramiento continuo hacia el futuro.

En este sentido, los desafíos presentes en clúster de madera en el Departamento del Atlántico, son múltiples. De acuerdo a datos suministrados por la Cámara de Comercio de Barranquilla, para el año 2010, el crecimiento de esta industria era de un 25% aproximadamente, generando alrededor de 10 mil empleos directos e

indirectos, con más de 200 empresas registradas, las cuales generan un acumulado de \$400 mil millones en ventas anuales.

Adicional a esto, según la misma institución, para el primer trimestre del 2015, el capital neto invertido (CNI) de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles fue de unos 141 millones de pesos, que representaron un 1,6% del total de CNI del clúster a nivel departamental.

Sin embargo, este crecimiento del sector, se encuentra acompañado por un conjunto de falencias que los empresarios deben asumir en miras a mejorar sus condiciones en el mercado y aumentar su productividad. En este sentido, las empresas dedicas a la fabricación de muebles en el departamento del Atlántico, manejan un alto

grado de producción artesanal. Junco (2008), reconoce, una serie de debilidades a mencionar; se estima, en cuento a la operación de maquinaria, que aproximadamente un 16,9% del personal no está calificado para tal oficio, entre los que se encuentran el afilado de las maquinarias con un 11% y 13,4% en el aserrado.

Del mismo modo “la ruta competitiva AmoblaR-C” un programa impulsado por la Gobernación del Atlántico, la Alcaldía de Barranquilla, la Cámara de Comercio de Barranquilla y el Ministerio de Industria y Turismo, ha identificado puntos débiles como la poca excelencia en las operaciones y gestiones empresariales, poca modernización y una baja calidad en sus productos.

Debido a estas condiciones, el presente trabajo tiene como objetivo central comprender el direccionamiento estratégico de las pequeñas fábricas del clúster de madera en el Atlántico, como una estrategia para el mejoramiento de la gestión de estas empresas del sector, debido a que como lo muestran los resultados de la investigación, un rubro importante de la problemática, gira en torno a las decisiones tomadas por los empresarios.

El artículo consta de cinco partes. La primera parte introductoria esbozada anteriormente, una segunda parte correspondiente al contexto teórico del trabajo enmarcado en las temáticas de estrategia y dirección estratégica, en tercer lugar, se presenta la metodología propuesta en la investigación (estudio de casos), seguido de esto en una cuarta sección, se presentan los resultados de la investigación en donde se aplicaron encuestas semiestructuradas y el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO, para luego, en el último aparte mostrar las conclusiones.

Contexto Teórico

La teoría concerniente a la problemática estudiada en el presente artículo, inicia con el estudio de los principales conceptos y modelos de estrategia y direccionamiento estratégico,

terminando con la postura asumida por los autores en el desarrollo de la investigación.

La Estrategia y la Dirección Estratégica

La estrategia y la dirección estratégica, son conceptos esenciales para el desarrollo de la administración moderna, estas son consideradas como una herramienta valiosa, que las organizaciones pueden utilizar para el cumplimiento de sus metas y objetivos, y sobre todo para mantenerse en los mercados cada vez más competitivos.

En el caso particular de la estrategia organizacional, existen dos grandes enfoques, una visión ortodoxa o clásica, la cual según Ansoff (1997), la estrategia viene luego de desarrollar un diagnóstico de la empresa y su posicionamiento en los mercados. De igual manera, Hofer y Schendel (1978) que la estrategia nace de la formulación de la visión, misión y objetivos empresariales que se relacionan con las competencias de la organización, analizadas a través de sus fortalezas, debilidades internas, oportunidades y amenazas externas. Así pues, este enfoque se relaciona directamente con las técnicas racionales de direccionamiento de las organizaciones.

La visión no ortodoxa, se relaciona, en términos generales, con las actividades que los equipos de dirección desarrollan (Child, 1972), estos decidirán por una estrategia o por otra. En otras palabras, la estrategia se asocia con lo que los estrategas digan y como estos direccionan sus organizaciones.

Por otro lado, el concepto de estrategia, ha evolucionado con el paso del tiempo. En sus primeras concepciones, se relacionaba con la planeación de objetivos de largo plazo a los cuales se les asignaban recursos para su eficiente ejecución (Chandler, 1962), en este mismo orden de ideas, Andrews (1987), considero a la estrategia como un esquema de objetivos, metas y políticas esenciales para lograrlos y Mintzberg (1991) lo define como un plan integral y comprensible cuyo fin es asegurar el

cumplimiento de los objetivos básicos en las organizaciones.

Luego de algunos años, lo que se entendía por estrategia, cambio relativamente, según Porter (1996) la estrategia se relaciona con la elección de una posición en un conjunto de actividades que son difíciles de igualar. Mintzberg (1998) cambia radicalmente su posición frente al concepto de estrategia, puesto que la considera como un proceso netamente informal, el cual se reduce a un aglomerado de posibilidades que luego de ser evaluadas permite la selección de la mejor posición que genere resultados.

Algunas concepciones, mucho más contemporáneas, asumen a la estrategia como los medios para alcanzar los objetivos tanto en las pequeñas como en las grandes empresas (David, 2003), Montoya y Barba (2012) la relaciona con la creación de condiciones presentes para supervivencia de las organizaciones en el futuro.

En caso de la dirección estratégica (la cual no diverge con los conceptos de estrategia), de acuerdo a Jarillo (1992) consideraban como aquel elemento que permite a las empresas encaminarse de una manera consecuente hacia una ventaja competitiva. Laínez y Bellostas (1991, citado por Aguilera 2010, p. 88) plantearon “que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros”. Por otro lado, Ansoff (1997), postulo que el direccionamiento estratégico se relaciona directamente con los objetivos y metas de las organizaciones cuyo fin es potenciar los logros a futuro de las mismas.

Conceptos más modernos sobre dirección estratégica, postulan que esta “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho 2002, p.2). en este mismo sentido, Thompson y Strickland (2004, p. 6) formulan que la dirección estratégica es “el proceso administrativo de crear una visión estratégica,

establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia”. Así pues, la diferencia esencial entre lo que entendemos por estrategia y direccionamiento estratégico, radica en la ejecución o puesta en marcha de las actividades propuestas por la gerencia. Como lo menciona Estrada (2014, p.57) “el direccionamiento estratégico, se convierte en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integrales y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro”.

Estos postulados, y en especial los planteamientos de Mintzberg (1998) en lo tocante a los procesos informales (o artesanales) de la estrategia, serán contrastados con los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

Estado del Arte

La literatura concerniente al objeto de estudio de la presente investigación (fábricas de muebles en el departamento del Atlántico), la temática y metodología propuesta, son relativamente escasos. Esto obedece en parte, a la dinámica del sector mobiliario en el departamento, puesto que, en los últimos años ha mostrado un comportamiento positivo, llamando la atención de investigadores locales.

Tal es el caso de Junco (2008), quien desarrolla un modelo de vinculación cooperativo entre SENA, el sector industrial, el gobierno y la universidad, aplicado para las MiPymes del sector madera y mueble ubicados en el área metropolitana de Barranquilla. Entre sus conclusiones se resalta la falta de estrategias de vinculación cooperativa a través de programas de mejoramiento continuo que se traduzcan en mayor productividad y competitividad de las MiPymes. Adicional a esto, el autor identifica 3 problemáticas centrales:

La falta de políticas claras enfocadas al financiamiento de proyectos de vinculación cooperativa.

Inadecuada orientación de los currículos concernientes a los programas de formación

ofrecidos en la región, los cuales se enfocan hacia el empleo y no hacia el emprendimiento.

Poca cultura de creación de empresas en el área metropolitana de Barranquilla es relativamente nula.

De igual modo, Acosta, Mosquera & Olivo (2015) realiza un estudio cuyo objetivo central es mejorar las condiciones del sistema productivo de una empresa del sector madera y muebles ubicada en el departamento del Atlántico a través de procesos de estandarización y control a través de un estudio de trabajo. En sus resultados se observa, que, en algunos procesos de producción, era necesario la eliminación de operaciones innecesarios (caso frecuente en las MiPymes de este sector), como resultados de investigación desarrollaron un flujo constante en la elaboración de un producto y mediante un estudio de tiempo calcularon el tiempo estándar para la elaboración del mismo. Además, entre las recomendaciones finales se resaltan dos; la contratación de un nuevo operario más calificado que controlé y evalué los procesos de fabricación y extender la jornada de trabajo a 11 horas, con la cual, se estaría cumpliendo con la demanda del mercado sin reasignación de operarios.

Salas y Cortabarría (2014), analizan la estructura empresarial del sector madera y muebles en la región Caribe de Colombia, con el fin de conocer la situación sector para identificar posibles oportunidades de mejoramiento a nivel estructural, productivo y organizacional. Entre las estrategias recomendadas por los autores se encuentra:

1. Formación de personal altamente calificado en materia logística, diseño de nuevos productos innovadores y control total de la calidad en todos los niveles de la organización.
2. Invertir en nuevas tecnologías para mejorar los procesos productivos, aumentar la productividad y garantizar la calidad de la producción final.

3. Mejorar las condiciones de contratación de los empleados para garantizar su permanencia en las empresas.
4. Certificar los procesos productivos y administrativos, para seguridad la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos al cliente.
5. Innovar en el diseño de productos con materiales diferentes o complementarios a la madera para disminuir el impacto medio ambiental por el uso de la misma.

Por otra parte, Estrada (2008) realiza un trabajo de investigación aplicada en una empresa del sector madera y muebles en el departamento del Atlántico bajo la temática de planeación estratégica, cuyo objetivo se centra en el diseño de líneas maestras de gestión gerencial. Este trabajo se desarrolló a través de dos fases; un diagnóstico empresarial, en donde se estudiaron el entorno que afectan a la empresa y los factores externos, y un diseño estratégico en donde se definieron los lineamientos estratégicos que marcaron las líneas de acción de la empresa. Para realizar esta investigación, el autor, utilizó como herramienta de análisis el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO. La investigación concluye resaltando la importancia de la planeación estratégica en este tipo de empresas, como elemento esencial para competir en los mercados modernos.

En síntesis, existe un campo de investigación sobre temas relacionados con el clúster de madera en el departamento del Atlántico que aún no han sido analizados. Por tal motivo, es interés de los autores, sumar esfuerzos en la comprensión del sector analizado, con el fin de introducir estrategias para el mejoramiento en la productividad y la dinámica mismas de las empresas analizadas.

Materiales y Métodos

Este artículo se desarrolla a través de un diseño de investigación no experimental de corte transversal, el cual, de acuerdo a Hernández (2010) resulta apropiada para estudios donde las variables son observadas sin ningún tipo de manipulación, y analizadas por el investigador desde el ambiente donde se desarrollan.

Así mismo, se define un enfoque metodológico cualitativo, con un tipo de investigación explicativa, esencial para la explicación de las variables estudiadas y sus condiciones (Behar, 2008). Adicional a esto, la investigación se lleva a cabo a través de un estudio de casos, apropiado para temáticas poco estudiadas y de las cuales no se tienen muchas referencias (Martínez, 2006).

Para el desarrollo de la metodología (estudio de casos), se tomó como muestra teórica, las unidades de análisis compuestas por ocho (8) empresas fabricantes de muebles de madera pertenecientes al clúster en el departamento del Atlántico, de las cuales, se analizó el caso concreto de su direccionamiento estratégico. Esta muestra fue seleccionada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Tener a lo menos 5 años de constitución, debidamente formalizados.
2. Estar constituida como MiPyme ubicada formalmente en el departamento del Atlántico.
3. Ser proveedores de empresas reconocidas a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, se diseña un tipo de estudio de caso simple con diseño incrustado Yin (citado en Martínez, 2006) el cual se desarrolla sobre un solo caso con múltiples unidades de análisis. Para la recolección de la información y su posterior análisis, se utilizaron los instrumentos (encuesta semiestructurada) propuestos en el modelo de modernización de la gestión organizacional MMGO de Pérez, Garzón y Nieto (2004). Este modelo, permite, de una manera práctica, sencilla y eficiente, fijar rutas de modernización para las empresas. en áreas significativas, como; la planeación y estrategia,

cultura organizacional, estructura organizacional y gestión humana, entre otras.

En cuanto al diseño metodológico aplicado en la presente investigación, el cual, según Hernández (2010), se refieren a las estrategias desarrolladas para cumplir los objetivos de la investigación, se desarrollaron en las siguientes fases:

Fase 1: Elaboración del marco teórico y el estado del arte.

Fase 2: Selección de fabricantes de muebles en el departamento del Atlántico, para estudio de caso.

Fase 3: Selección de matrices de acuerdo al modelo MMGO, para posteriormente aplicar los instrumentos a las empresas seleccionadas.

Fase 4: Digitación, depuración y análisis de la información recolectada.

Fase 5: Estimación de matrices MMGO.

Fase 6: Presentación de resultados finales.

Resultados

El clúster de madera en el Atlántico, se ha convertido en una importante apuesta económica economía a nivel departamental. De acuerdo a datos suministrados por Cámara de Comercio de Barranquilla (2010), a nivel nacional, el departamento se encuentra ubicado entre los cinco (5) primeros lugares, en un cuarto lugar con una participación del 6% en el país, después de Valle del Cauca (11%), Antioquia (18,8%) y Bogotá (45,9%). Por otra parte, el clúster de madera corresponde a un 0,4% del PIB manufacturero a nivel departamental y aproximadamente genera un 1,6% del empleo total para el Atlántico (Junco, 2008).

Otro rasgo importante de este clúster, es su tejido empresarial. De acuerdo a una investigación desarrollada por el Observatorio Regional del Mercado de Trabajo (2014), se encontró que para el año 2013, existían en el

departamento aproximadamente 248 establecimientos con registro mercantil vigente, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 1

Clasificación de empresas según tamaño, sector fabricantes de muebles.

Tipo de Empresas	No. de Empresas	Participación
<i>Micro</i>	190	76,6%
<i>Pequeña</i>	42	16,9%
<i>Mediana</i>	11	4,4%
<i>Grande</i>	5	2,0%
Total	248	100%

Fuente: ORMET Barranquilla

De esta manera se observar que gran parte de las empresas del clúster, corresponden a pequeñas empresas, de las cuales se estima que un 35%, son talleres pequeños de tipo familiar dedicados a la carpintería. De igual manera, las industrias más grandes en el departamento, son aquellas dedicadas a la producción de muebles de oficina. Sin embargo, al comparar estas industrias a nivel nacional, la industria de muebles en el Atlántico sigue siendo pequeña.

Tabla 2 *Distribución porcentual de resultados generales aplicación del modelo MMGO según planeación estratégica y cultura organizacional.*

En cuanto a los productos, se estima según Junco (2008), que en un 33% se dedica a la fabricación de muebles para el hogar, un 15% a Closet y puertas, otro 15% produce muebles de oficina, cocina y baños, y un 5% aproximadamente a las carpinterías para obras de construcción. La mayoría de esta producción, se destina al mercado interna, pocas empresas exportan sus productos.

Direccionamiento Estratégico de las Pequeñas Fábricas del clúster de la Madera

El direccionamiento estratégico aplica por los propietarios de las pequeñas fábricas del clúster de madera en el departamento del Atlántico, corresponde a una visión de corto plazo, donde las estrategias se relacionan con las actividades diarias y/o semanales planteadas en este tipo de empresas. Este comportamiento es observado a partir de los planes y manejos organizacionales que con el tiempo han desarrollado los propietarios de estas fábricas (esto se evidencia en las entrevistas de profundización). Este problema radica en que los empresarios consideran que no es bueno pensar en el largo plazo, ni diseñar planes con este propósito, puesto que solo son necesarias las acciones de cada día. Esto se ve reflejado, en los resultados del modelo MMGO.

Componentes/Empresas		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Planeación y Estrategia	Principios de planeación	50	31,25	29,17	39,58	33,33	39,58	16,67	27,08
	Sistemas de finalidades	30,56	25	47,22	16,67	25	61,11	27,78	33,33
	Valores corporativos	45,83	33,33	47,92	25	68,75	35,42	50	56,25
	Estrategias	31,25	56,25	37,5	39,58	25	72,92	29,17	31,25
		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Cultura Organizacional	Liderazgo	50	47,92	35,42	43,75	50	16,67	35,42	41,67
	Participación y compromiso	55,56	50	41,67	50	36,11	58,33	41,67	52,78
	Desarrollo y reconocimiento	33,33	35,42	29,17	33,33	43,75	54,17	47,92	25
	Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	41,67	29,17	29,17	41,67	70,83	58,33	54,17	54,17

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Resultados generales aplicación del modelo MMGO según estructura organizacional y gestión humana.

Componentes/Empresas		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Estructura Organizacional	Procesos para la estructura	25	54,17	29,17	45,83	50	41,67	41,67	50
	Manuales y estandarización	25	41,67	16,67	33,33	25	41,67	16,67	25
	Control sobre la estructura	25	16,67	41,67	25	25	16,67	41,67	25
	Competencias acorde a la estructura	50	41,67	66,67	58,33	25	66,67	66,67	58,33
	Evolución de la estructura	25	41,67	41,67	58,33	25	41,67	41,67	33,33
	Cohesión de la estructura	25	8,33	16,67	25	33,33	41,67	41,67	25
		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Gestión Humano	Estructura del plan de gestión humana	50	29,17	16,67	45,83	50	66,67	66,67	50
	Implementación y seguimiento de Plan Estratégico de Gestión Humana	25	8,33	20,83	33,33	62,5	25	54,17	62,5
	Reclutamiento	25	58,33	41,67	41,67	66,67	66,67	41,67	83,33
	Selección	47,22	50	66,67	83,33	55,56	25	58,33	83,33
	Contratación	25	66,67	33,33	83,33	58,33	58,33	91,67	69,54
	Inducción	50	41,67	29,17	54,17	50	54,17	41,67	50
	Capacitación	39,58	41,67	29,17	50	36,11	72,92	29,17	20,83
	Entrenamiento	25	41,67	25	25	33,33	25	16,67	27,78
	Promoción	50	16,67	16,67	54,17	25	41,67	41,67	25
	Evaluación de Desarrollo	25	16,67	16,67	25	25	16,67	29,17	41,67
	Compensación	45,83	29,17	31,25	64,58	25	58,33	41,67	50
	Bienestar social	30	36,67	16,67	38,33	46,67	53,33	56,67	38,33
	Manejo laboral	50	66,67	16,67	58,33	62,5	66,67	54,17	50
Salud ocupacional	50	66,67	25	25	25	52,78	41,67	58,33	

Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 y 3, muestra los datos obtenidos luego de la aplicación del modelo MMGO a las unidades de análisis propuestas en

esta investigación. En términos generales, las empresas no alcanzan niveles aceptables en cada uno de los componentes analizados, puesto que,

en su mayoría, no alcanzan ni el 50% de los factores estudiados.

En el caso particular, del componente “planeación y estrategia”, en promedio las empresas están calificadas en un 37,07%. En factores importantes, como la estrategia, solo dos empresas alcanzan una puntuación mayor al 50%, con un 72,92% para la empresa No. 6 y un 56,25% para la empresa No. 2. Estos resultados, muestran los bajos niveles de direccionamiento estratégico desarrollados por estas unidades productivas.

En términos generales, la planificación en estas pequeñas empresas, no es una necesidad fundamental de sus procesos, gran parte de este factor, se desarrolla de manera intuitiva sin procedimientos estratégicos, de control y evaluación. La gerencia centra sus actividades en su quehacer diario, sin realizar procesos de proyección y definir estrategias, concentrándose de esta manera en los procesos operativos.

En cuanto al componente, “cultura organizacional”, se observa un comportamiento simétrico en las organizaciones analizadas, en promedio alcanzan un 43,3%. Llama a atención en estos resultados, que las unidades productivas se encuentran cerca de esta media, lo que nos muestra las similitudes en la cultura organizacional de estas pequeñas fábricas.

Estos resultados se traducen, en que gran parte de estas empresas analizadas, realizan procesos informales. Es común encontrar, problemáticas como: falta de liderazgo, problemas de comunicación verbal y visual (por lo general no manejan un lenguaje educado), la no utilización de elementos de protección en el

trabajo, ambiente de trabajo poco acto para sus labores, entre otras.

Sin embargo, se destaca la participación y el compromiso por parte de los empleados, en las actividades realizadas. Este punto es esencial para entender como las pequeñas fábricas del clúster de madera en el departamento del Atlántico, se han mantenido con el paso de los años, en el mercado.

Los componentes, gestión humana y estructura organizacional, son los más críticos, en términos generales, las microempresas estudiadas, no cuentan con un departamento de gestión humana, en los casos en donde se observa una estructura organizacional, esta, no es conocida por la mayoría de los trabajadores y de igual manera se llevan a cabo de manera informal.

Así mismo, no existen manuales y procesos de estandarización, ni evaluaciones gerenciales de las gestiones realizadas de manera periódica. Lo que ha conducido a procesos constantes de gestión sin ningún tipo de indicadores y de evaluaciones, como se ha mencionado con anterioridad, los procesos se realizan mediante una planificación semanal y/o diaria.

No obstante, se resaltan los resultados obtenidos por la empresa No. 6, como la unidad analizada con mejores resultados, destacándose en componentes como gestión humana, planeación y estrategia y cultura organizacional. Como se observa en la gráfica No. 1, en donde se comparan los resultados obtenidos en la realización del modelo MMGO para cada una de las empresas estudiadas.

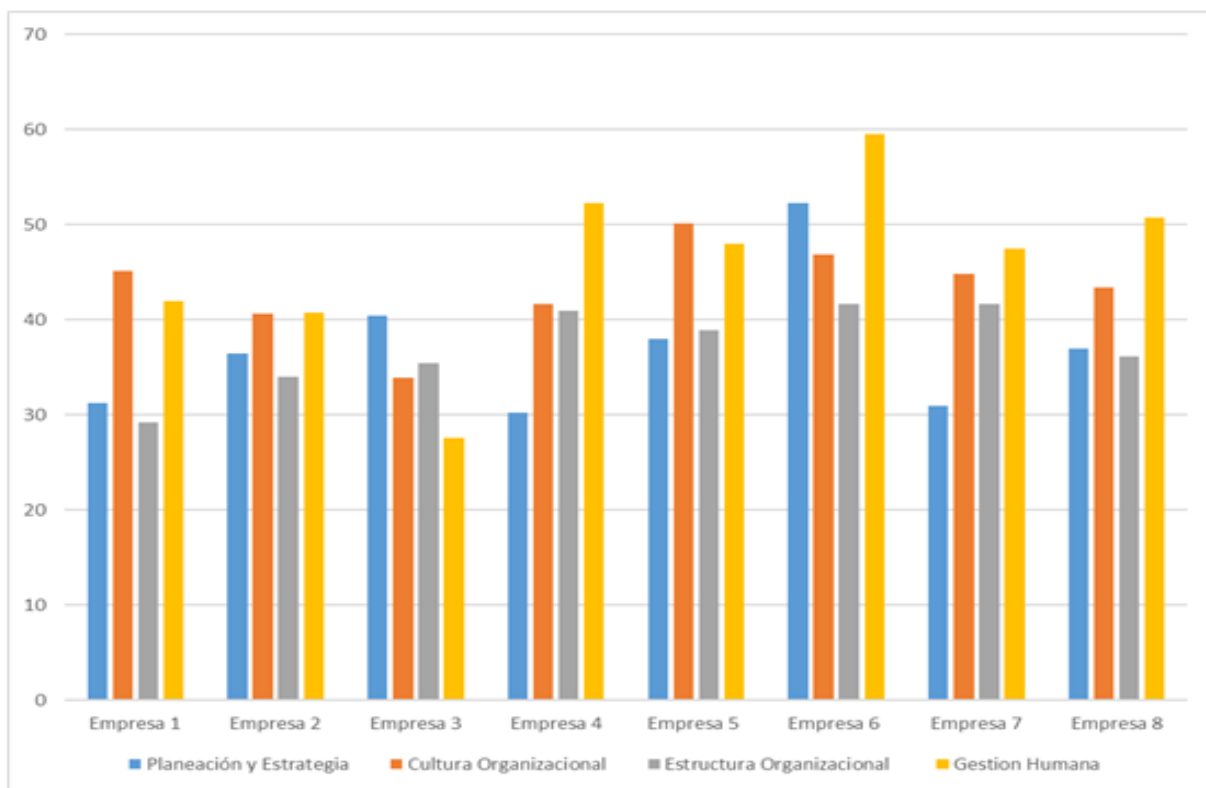


Figura 1. Resultados modelo MMGO por componentes analizados y empresas. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan las características de empresa No. 6 (quien fuera la mejor calificada de acuerdo al modelo MMGO):

La empresa adopta procesos de evaluación constante de sus estrategias, aunque estos procesos se desarrollen de manera informal.

La empresa realiza procesos de integración con sus proveedores, competidores y distribuidores.

Se estimula la participación, la innovación y la creatividad por parte de la gerencia hacia sus empleados.

Creación de un entorno vital para los trabajadores, donde la empresa, ha generado

espacios y métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por medio del ambiente propio de las fábricas.

Participación y compromiso, a pesar de manejar liderazgos entre grupos de trabajo de manera informal, las empresas con mejores puntuaciones, cuentan con un compromiso formal y explícito por parte de los trabajadores para dar respuesta rápida y satisfactoria a iniciativas de la gerencia.

Estos resultados se evidencian con mayor precisión, en los resultados por factores de cada uno de los componentes. Como se observan a continuación.

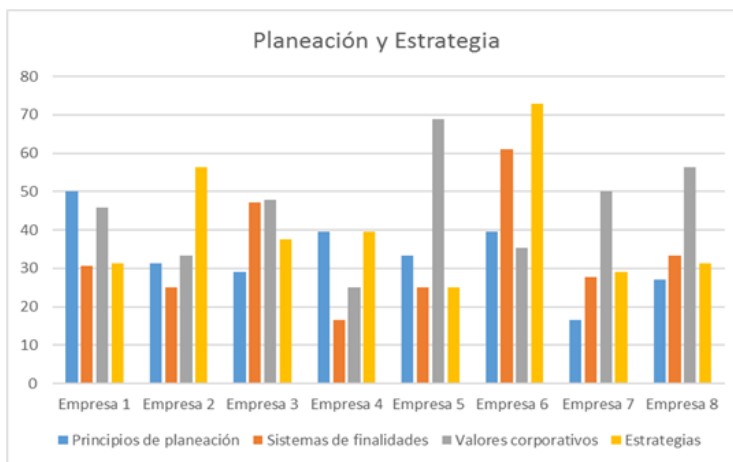


Figura 2. Resultados modelo MMGO por componente planeación y estrategia. Fuente: elaboración propia.



Figura 3. Resultados modelo MMGO por componente cultura organizacional. Fuente: elaboración propia.

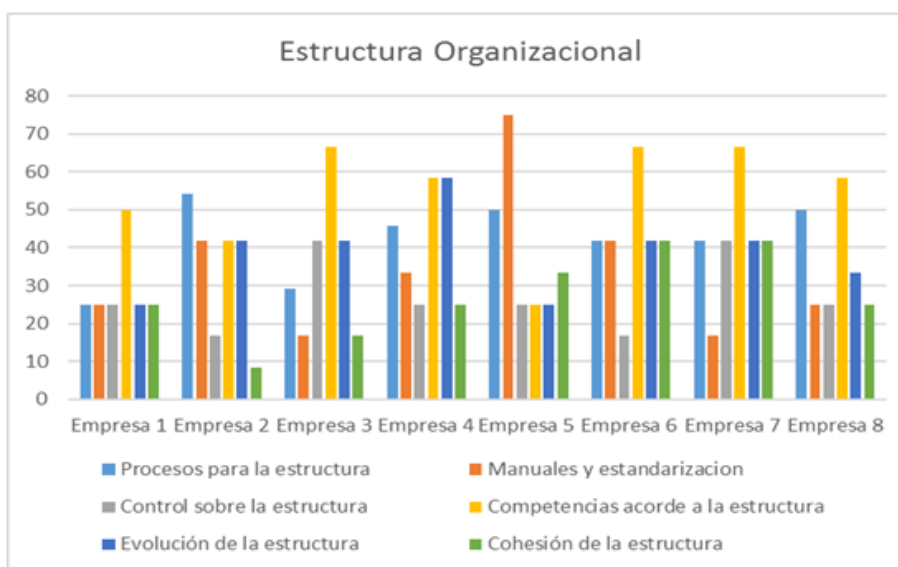


Figura 4. Resultados modelo MMGO por componente estructura organizacional. Fuente: elaboración propia.

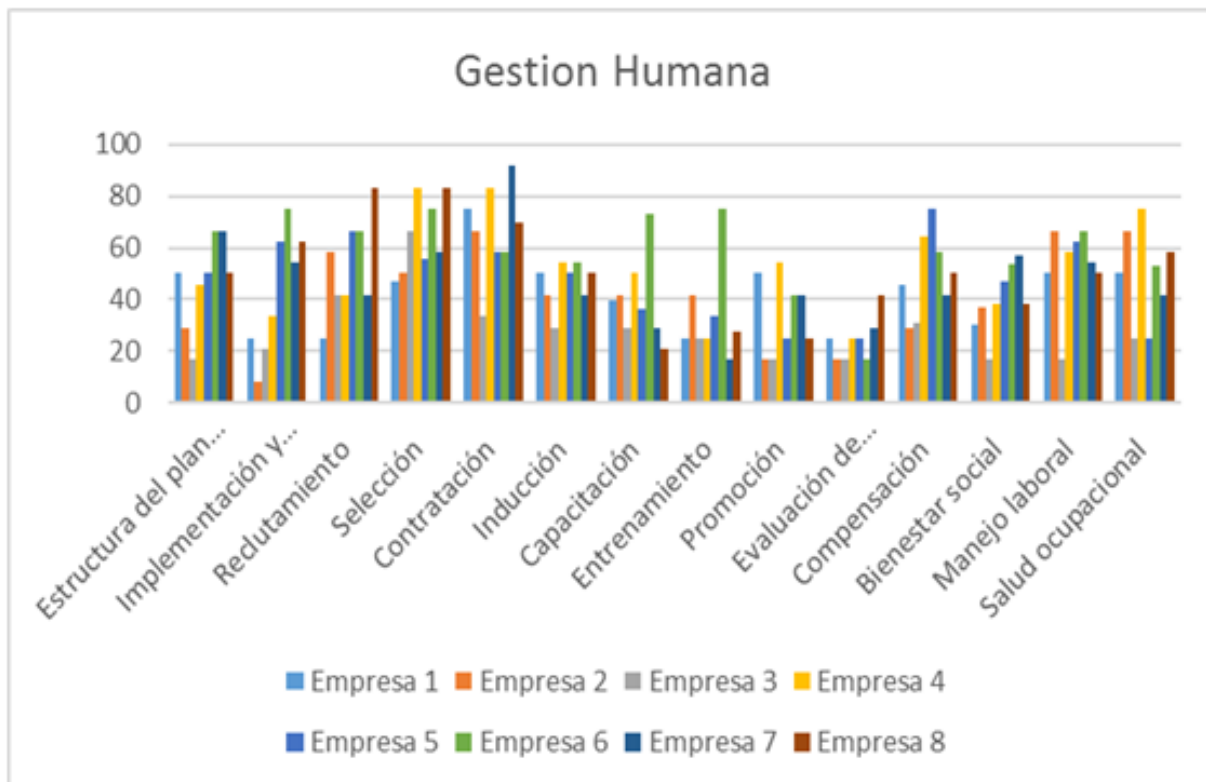


Figura 5. Resultados modelo MMGO por componente gestión humana. Fuente: elaboración propia.

En síntesis, los resultados muestran el enfoque de direccionamiento estratégico arraigado en los pequeños fabricantes de muebles en el departamento del Atlántico. Sin embargo, llama atención, que, a pesar de sus problemas estructurales de planeación, estructura organizacional, cultura y gestión humana, estas microempresas se han sostenido con el paso del tiempo, y se caracterizan por ser proveedores de empresas multinacionales a pesar de que no cuentan con un proceso estándar de sus productos o manuales de procedimientos. Esto nos lleva a repensar, la teoría alrededor del direccionamiento estratégico y su aplicación a este tipo de empresas.

Conclusiones

Las pequeñas fábricas del clúster de madera en el departamento del Atlántico, se ven afectadas por problemáticas internas, relacionadas con inexactitudes a nivel estratégico por parte de la gerencia. Los propietarios de estas microempresas, no toman en cuenta el diseño de estrategias en miras de planificar su crecimiento y desarrollo empresarial.

Adicional a esto, se suman las amenazas del entorno a las que se enfrentan estas fábricas, entre las que se encuentran; variación de los costos de insumos, precio de la gasolina traducida en costos de transporte (los empresarios asumen el costo de envío de sus productos terminados), la dinámica misma del mercado reflejada en las decisiones del consumidor final, es quizás unas de las variables con mayor amenaza para estas pequeñas empresas. Debido a que los empresarios entran en una incertidumbre al no realizar estudios de mercados antes de sacar al mercado sus productos. Del mismo modelo, en este

mercado donde se desenvuelven exige altos grados de modernización y/o innovación en los procesos y calidad en los productos terminados.

No obstante, su cultura organizacional y la participación activa de los empleos, se han constituido como pilares fundamentales en el sostenimiento de estas microempresas. Este punto, contraste con sus debilidades llama la atención, puesto que, al no tener métodos de planeación estrictos, ni una estructura organizacional clara y poco desarrollo en cuanto a gestión humana se refiere, se han mantenido por años en el mercado, muchos de estos son proveedores de grandes empresas en departamento, contradiciendo los postulados teóricos más severos de dirección estratégica.

En este sentido, la gerencia de las pequeñas fábricas del clúster de madera, maneja un concepto de estratégica de acuerdo a sus capacidades, recursos (físicos y económicos) y a su conocimiento (que en muchos de los casos es de herencia familiar). En ellas, no existe una estratégica explícita o documenta, sus procesos estratégicos giran en torno a intuiciones propias de la gerencia, con poca rigurosidad en planeación (su planeación se desarrolla en el presente) y una cultura organizacional arraigada.

Con frecuencia los propietarios de estas fábricas suelen estar enfocados en emprender acciones de manera inmediata, o en otras palabras sus labores se traducen en el día a día de sus unidades de producción, con pocos procesos de autoevaluación y enfatizándose en la intuición que poseen sobre el mercado. Por estos motivos, se asocia este comportamiento a lo planteado por Johnson & Sholes (2001), por lo que es necesario en ausencia de procesos de evaluación y diseños de estrategia, se comprometa a la gerencia en la planificación y el análisis de sus procesos.

Referencias

- Acosta, L.C, Mosquera, A.R, y Olivo, K. (2015). Mejoramiento del sistema productivo en una empresa del sector madera del departamento del Atlántico (tesis pregrado). Universidad de la Costa – CUC, Barranquilla.
- Andrews, K.R. (1987). The concept of Corporate Strategy (3^a Ed.). Homewood. IL: IrwinEditions.
- Ansoff, I.H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Pearson Education.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento & gestión, 28, 85-106.
- Behar, D.S. (2008). Introducción a la metodología de la investigación. Editorial Shalom.
- Chandler, A. D (1962) Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2015). Boletín de coyuntura económica de Barranquilla. Fundesarrollo.
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2014). Dinámicas empresariales en el departamento del Atlántico durante enero – septiembre de 2014. Fundesarrollo.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. RevistaVíaSalud(21), 2.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6(1), 1-22.

- David, F. R. (2003). Concepto de administración estratégica (9ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Estrada, H. (2008). Plan estratégico para la empresa DECORHOUSE 2007 – 2009 bajo metodología MMGO. *Económicas CUC*, 29(29), 23-40.
- Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación, México D.F, México: McGrawHill.
- Hofer, Ch. Shendel, D (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Los Angeles: West Publishing.
- Jarillo, C. (1992). Dirección estratégica. (2a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. 5ª ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Junco, D. (2008). Diseño de un modelo de vinculación cooperativa SENA – Sector Industrial – Gobierno – Universidad. Aplicación y validación en MiPymes del sector madera y muebles del área metropolitana de Barranquilla (tesis maestría). Fundación Universidad del Norte, Barranquilla.
- Martínez, P.C. (2006). El método de estudio de caso, estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, 20, 165-193.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Montoya, F. M. y Barba Á. A. (2012). *Organizaciones sustentables: Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Sureso: Grupo Editorial Hess.
- Pérez, R., Garzón, M., y Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en Pymes colombianas. *Escuela de Administración de Negocios*, 65, 77 – 105.
- Porter, M. (1996). ¿What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Salas, K, y Cortabarría, L. (2014). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. *Prospect*, 12 (1), 79-89.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.